

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200215305

UDC _____

格式定义: 标题 2, 字体:
黑体

带格式的: 左侧: 3.17 厘米, 右侧: 3.17 厘米, 顶端: 2.54 厘米, 底端: 2.54 厘米, 宽度: 21 厘米, 高度: 29.7 厘米, 指定行和字符网格

硕 士 学 位 论 文

带格式的: 下划线, 字体颜色: 黑色

带格式的: 下划线, 字体颜色: 黑色

厦门航空有限公司绩效管理体系研究

The Study of Performance Evaluation System for Xiamen Airlines Co., Ltd.

陈 朝 辉

指导教师姓名: 程文文 副 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2006 年 10 月

论文答辩时间: 2006 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2006 年 月

删除的内容: 6

删除的内容: 0

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 10 月

删除的内容: 6

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文,是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果,均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本论文属于

- 1、保密（√），在3年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）。

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名：_____ 年 月 日

导师签名: _____ 年 月 日

论文摘要

本文针对厦门航空公司绩效管理现状进行介绍及分析，指出现有的绩效管理体系的不足，即绩效考核指标设定及考评结果的运用在薪酬上这两方面的不足导致绩效管理体系失效，并针对不足提出改进建议。

文章首先概述了绩效涵义，简要介绍了绩效在现代企业管理中的地位，及绩效管理主要方法，其次，概述了厦航现有的绩效管理体系，并根据相关绩效理论对体系进行分析，找出不足，指出存在的问题。厦航绩效管理失效的主要原因在于考核指标的设定及考评结果的运用。考核指标的设定过于强调经济效益指标，忽视员工权益，导致员工不满意度高；考核结果与薪酬挂钩，但员工工资不合理的差异导致考核结果只是管理人员平衡员工工资的一个手段，无法真正起到激励作用。最后，论文根据绩效管理理论提出建议。建议包括三方面：第一是利用平衡积分卡相关理论及民航企业的行业特殊性从员工学习与成长、财务、顾客、内部流程及安全五个维度设计基于战略的考核指标，避免原有考核指标的单一性，保证公司实现战略规划的同时员工能够同步成长；第二编写《岗位说明书》，完善公司任职资格体系，保证员工工资定级从因人定级变为因岗定级，为薪酬改革奠定基础；第三改革员工薪酬制度，缩小因为因人定级造成的员工工资不合理的差异，使得绩效管理与员工工资挂钩时，绩效管理能够真正起到激励的作用。

关键词：厦航；绩效管理；体系；建议。

ABSTRACT

This article is related to Xiamen Airlines Performance Evaluation System, focusing on the introduction and analysis of its current status, pointing out the inefficiency of current Performance Evaluation System. The inefficiency exists in two factors affecting salary system, including the performance evaluation index setup and evaluations result application. Thus put forward the proposals on improvements.

First of all, this article summarizes the meaning of Performance, briefly introduces its status in modern enterprises management and the key management measures. Secondly expounds the Performance Evaluation System within Xiamen Airlines and summarizes the deficiency and existing problems with the tools of relevant performance evaluation theory. The main reason Xiamen Airlines fails to manage effective performance evaluation lies in irrational setup of evaluation index and application of evaluation results. The evaluation index put more emphasis on the profitability index while ignores employee's rights and interests, which lead up to employee's high disapproval. The performance result is associated with salary, however, it does not work as motivation tool. The performance result becomes a means utilized by management to balance employee's wage due to the irrational difference within wages. Lastly, this article put forward the proposals by using Performance Evaluation theory. The proposals include three parts. Part I, using relative Balance Score Card theory and basing on civil aviation industry's feature, designs strategic evaluation index including five dimensions: employee's training and growth, financial, customers, inner process and safety. Thus to ensure employee's growth is in same pace with company while strategic programming being implemented and to avoid simplifying of evaluation index. Part two: Compiling job description and improving job qualification system. Ensuring wage rank based on position instead of specific personnel. Those would be the bases for wage reform. Part three: Wage reform. Minimizing irrational wage rank difference basing on specific personnel. Associating performance with wages and make the

performance evaluation management motivate.

Key Words: Xiamen Airlines; Performance Evaluation ; System; Proposal

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 导论.....	1
1.1 研究问题的提出.....	1
1.2 研究的意义、目标和主要内容.....	1
1.3 论文的结构.....	3
第二章 绩效管理概述.....	4
2.1 绩效管理涵义.....	4
2.2 几种主要绩效管理方法.....	6
2.3 建立绩效考核制度的目的和意义.....	10
第三章 厦门航空有限公司绩效管理分析与评价	12
3.1 厦门航空有限公司概况.....	12
3.2 厦航绩效管理现状分析及评价.....	14
第四章 厦航绩效管理改进建议	26
4.1 完善任职资格体系.....	26
4.2 建立基于战略的考核指标体系	27
4.3 改革薪酬制度.....	36
第五章 结论.....	38
主要参考文献.....	40
后 记.....	42

删除的内容: 含

删除的内容:

删除的内容:

带格式的: 缩进: 首行缩进:
0.85 厘米

删除的内容:

删除的内容: 人力资源管理
基础管理

带格式的: 字体: Times New
Roman, 非加粗

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容: 切实有效可行

带格式的: 字体: 黑体, 加
粗

带格式的: 字体: 加粗

删除的内容:

带格式的: 字体: (默认) 黑
体, (中文) 黑体, 加粗

删除的内容: 5.1 主要
的研究内容和结果

5.2 研究展望

附 录

带格式的: 制表位: 0.5 字
符, 左对齐 + 34.95 字符,
左对齐, 前导符: ... + 不在
35.2 字符

删除的内容:

删除的内容:

带格式的: 字体: 黑体

Catalogue

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Proposition of the question	1
1.1 Proposition of the question	1
1.2 Goal of studying and main content	3
1.3 Structure of the thesis	3
Chapter2 Summary of the performance management theory	4
2.1 Definition of performance management	4
2.2 Several methods of performance management	6
2.3 Objective of establishing performance evaluation system	10
Chapter 3 Analysis and assessment of performance management of Xiamen airlines	12
3.1 Overview of Xiamen airlines co. Ltd	12
3.2 Analysis and assessment of performance management of Xiamen airlines	14
Chapter 4 Improvement of performance management of Xiamen airlines	26
4.1 To improve position evaluation and qualification system	26
4.2 To establish evaluating index of performance system based on strategy	27
4.3 To adjust compensation and benefit system	36
Chapter 5 Conclusions	38
References	40
Postscript	42

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

1.1 课题研究的背景

2004 年底，厦航四届八次董事会批准通过《厦门航空有限公司发展战略规划》：至 2010 年公司机队规模要从目前的 29 架飞机增加到 68 架，也就是未来的 5 年公司机队规模要翻倍，发展速度是空前的。然而，随着经济全球化的步伐越来越快，国内航空市场的逐步开发，市场竞争必然日趋激烈，而且随着高油价时代的到来，航空企业将面临更大的挑战。面对严峻的经营环境，在日趋残酷的竞争中，厦航要快速发展，就必须在经营管理上取得竞争优势，必须不断提高其企业整体效能和绩效。而在企业内部实施科学的有效的人力资源管理，充分利用资源、培育核心竞争力、获取竞争优势，对推动企业实现战略目标和可持续发展起着显著的支持作用。对于厦航一个具有相当规模的企业来说，必须建立一套行之有效的人力资源管理系统，打造企业新的、高品质的管理模式与运作机制，从而使企业在一个全新的平台上获得强大的竞争优势和稳步发展。

带格式的：字体对齐方式：
自动对齐

1.2 研究的意义、目标和主要内容

1.2.1 研究的意义

传统的绩效考核往往是针对员工的工作内容的，干什么工作考什么，这些传统的考核办法存在明显的局限：一是考核内容与企业的战略脱节，仅用于对员工的奖惩和薪酬分配依据，员工的绩效对推动企业战略发展和远景的实现缺少必然的联系，导致企业领导对绩效考核失去信心、员工产生抵触情绪，绩效考核慢慢地流于形式、失去考核的意义；二是注重滞后性指标的考评，财务指标反映的是过去的结果，员工看到的是过去的情况，对未来的努力方向缺少明确的指导作用。建立和实施有效的绩效管理体系，具有巨大的现实意义。

1. 激励员工把潜力转化为绩效，获得更高的绩效水平和组织绩效水平。

一些管理专家认为，把员工的潜力转化为绩效的关键点在于：强烈的动机、有效的行为和发挥的空间。

有效的绩效管理包括：有竞争力的薪酬、有效的绩效考核、为员工提供培

训、帮助员工制定职业发展规划等方面。在设立绩效考核目标，强调让员工与主管共同设定目标、制定工作计划和衡量标准，指明正确工作的方向，进一步增强员工的参与感和认同感，激励员工充分发挥其才能；在培训方面，有助于引导员工的行为变得更为有效；在绩效的反馈和辅导环节，强调与员工的沟通和帮助，将绩效考核结果与薪酬制度、培训体系、晋升/晋级等相结合，以激发员工的工作动机，帮助员工提高工作知识和技能。因此，通过有效的绩效管理系统，能让员工清楚地知道工作的方向、内容和标准，得到公正的评价、公平的回馈和针对性的帮助，从而大大激发员工的潜力，将潜力转化为绩效，获得更高的组织绩效水平。

2. 提高核心员工的满意度和忠诚度，有效地激励核心人才。

一个有效的绩效系统可以企业确立明确的激励对象，加大激励幅度，使企业真正需要的人才感到自己为企业所重视，自身价值能够充分体现，自己的贡献能够得到合理的回报，满足员工对企业的期望，能够提高对企业的满意度和忠诚度。

3. 有助于企业将战略落到实处，成为指导员工工作方向的目标。

一个有效的、强有力的绩效管理体系可以通过自上而下地分解企业的战略和目标，落实到部门和每一个岗位，因为只有被考评的东西才会被实行。有效的绩效管理成为企业员工行为取向的指挥棒，产生企业期望的行为，从而引导员工行为与企业的策略目标保持一致，在工作中自觉为企业战略目标的实现付出自己的努力，保证工作任务高质量、高效率完成。

4. 为改进企业管理流程提供客观数据，确保企业关注到资源的合理分配。

通过绩效管理体系，管理者和人力资源部门可以及时准确地获得部门的工作信息和运营数据。通过对这些信息的整理和分析，可以使企业较准确地评估招聘、甄选和工作分配决策，评估培训和开发的效果，加强工作的计划性和有效性，从粗放管理逐步向可监控考核的方向转变，确保企业关注到资源的合理分配，帮助企业战略目标的实现。

1.2.2 研究的目标和主要内容

本文的研究目标是旨在应用绩效管理的相关理论，通过对厦航岗位考评现状进行深入的分析，找出考评无法实施的原因，提出改进方法，为公司战略目

标的实现搭桥铺路。

本文研究的主要内容，首先是分析公司现行的绩效管理体系；其次，结合公司工作实际，应用绩效管理理论，对公司绩效管理提出改进建议。

1.3 论文的结构

论文共分五个章。第一章为导论，简略描述了厦航通过《战略规划》，建立有效的绩效考评制度的现实需要。

第二章简述了绩效管理相关管理理论，

第三章描述了厦航现行绩效考核作法，对现行绩效考评存在问题进行分析，找出原因，作为提出建议的基础。

第四章根据公司战略发展需求，对公司绩效管理体系改进提出建议。

第五章是全文的总结，回顾了前面四章的主要观点和内容，从理论上和实践上评价了本文的主要研究内容和结果，指出研究的不足之处以及有待改进的地方。

删除的内容: 厦航绩效管理研究

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 五号, 非加粗

带格式的: 字体: 宋体

删除的内容: 体系

第二章 绩效管理概述

2.1 绩效管理的涵义

绩效管理是指通过设定组织目标,运用一系列的管理手段对组织运行效率和结果进行控制和掌握的过程,包括长期绩效管理和短期绩效管理。长期绩效管理主要通过战略规划系统来完成;短期绩效管理主要通过经营计划与经营检讨、工作总结来完成。^①

删除的内容: 2.1.1 绩效管理的概念

绩效考核之所以成为企业人力资源管理中不可缺少的重要环节,是因为它自身具备以下重要功能:

1. 控制功能

绩效考核是人力资源管理中主要的控制手段通过考核。使工作过程保持在合理的数量、质量、进度和协作关系。使各项管理工作能够按计划进行对员工本人来说,也是一种控制手段。使员工时时记准自己的工作职责,起到促进员工按照规章制度工作的自觉性。

2. 激励功能

考核对员工的工作成绩给以肯定,本身就能使员工能够体验到成功的满足、对成就的自豪感,由此调动员工的积极性。

3. 标准功能

考核为各项人事管理提供了一个客观而公平的标准。依据这个考核的结果决定晋升、奖惩、调配等不断的考核。按照标准进行奖惩与晋升。会使企业形成事事按标准办事的风气。使企业的人力资源管理标准化。

4. 发展功能

考核的发展功能。主要表现在两方面:一方面组织可以根据考核的结果,制定正确的培训计划,达到提高全体员工素质的目标,以推动企业发展;另一方面:它可以发现员工的长处和特点,根据其特点决定培养方法和使用办法,充分发挥个人的长处,促进个人的发展。

5. 沟通功能

删除的内容:

删除的内容:, YYYY 年 MM 月,

删除的内容: (格式下同)

^①彭剑锋,《基于能力的人力资源管理》,中国人民大学出版社,2003年3月,P150。

考核的结果出来以后,管理者要和员工谈话,向他说明考核的结果,听取员工的申诉与看法,这样就为领导与员工沟通提供了机会,增进相互的了解。

企业绩效管理系统是由战略规划与经营目标与计划、绩效监控、绩效考核及考核结果应用子模块组成。企业高层依据战略明确其成功关键因素,并落实到 KPI 指标上作为企业常规绩效指标;企业通过经营检讨,发现企业经营中的问题与“短板”,明确阶段性改进绩效指标落实到每个员工的行为改进计划和考核中去,高层领导的考核更强调结果,对中基层员工的考核更强调行为过程,考核结果与员工的分配和晋升挂钩。

企业绩效改进的过程应从员工职业化行为能力的缺陷与不足开始,通过改进员工的行为能力提高组织效率,最终达成企业战略。

企业战略目标的达成有赖于企业绩效管理的水平,绩效管理水平越高,企业战略目标达成的可能性就越大;反之,企业战略实现的可能性就越小。

提高企业的绩效管理水平,必须抓好绩效管理的五个环节:

1. 战略规划。战略规划是企业长期绩效要求的描述,为企业持续发展指明了方向。战略规划是企业经营计划的前提与先导,是考核企业高层领导能力的主要内容。

2. 经营目标与计划。经营目标与计划是指企业以年度或更小的时间单位,确定经营成果的期望及行动方案。经营目标与计划是企业战略规划的细化与具体落实。一方面经营计划要瞄准企业战略目标;另一方面又要针对企业经营过程组织与员工中存在的 key 问题提出解决方案与改进计划。经营计划是企业短期绩效要求的描述,也是企业开展绩效与考核的基础和依据。

3. 绩效监控。绩效监控是企业绩效管理与考核的关键,没有绩效监控就没有绩效管理,绩效考核也无从入手。要实现有效的绩效监控,需要依靠强有力的管理信息系统支持,通过对企业经营状况和绩效变化的指标体系的监控,实时或定期召开经营检讨会议,找出经营管理中的问题和“短板”,及时提出解决问题的对策和措施,加强与相关组织及个人的沟通辅导,促进组织和个人改进绩效。

4. 绩效考核。绩效考核是绩效管理的核心,是对经营结果与成效的评价,通过它企业了解经营目标的达成的情况,找出实际与战略要求之间的差距,评

带格式的：字体：（默认）宋体，（中文）宋体，五号，非加粗

删除的内容：厦航绩效管理研究

带格式的：字体：宋体

价“工作中的人”与“人的工作”。

5. 将绩效考核结果用于分配和激励。绩效考核结果为开展人力资源开发与管理提供现实依据，同时考核结果为价值分配和人才激励创造条件。将绩效考核结果用于价值是绩效管理过程政策性最强的一项工作。能否满足员工合法利己的要求，是关系到企业大多数员工工作热情能否继续保持的大问题，也是员工持续进行绩效改进的动力源泉，是进一步加强企业绩效管理的润滑剂。考核结果可用于员工工资、奖金分配，也可用于职务晋升与调配，还可用于培训管理及个人发展等。

考核结果用于员工工资、奖金分配必须要有一个前提：公司的薪酬的制度现对合理。所以要建立有效的考核制度就必须建立基于业绩与能力的薪酬分配系统。基于业绩与能力的薪酬分配系统是以任职资格体系为基础，设计员工工资、奖金和福利调整方式的系统。工资按固定工资与浮动工资形式支付。固定工资与员工任职资格晋升挂钩，浮动工资与阶段性业绩考评结果挂钩。基于业绩与能力的薪酬分配系统的特点是短期激励与长期激励相结合，短期激励通过浮动工资与奖金等形式来实现；长期激励通过调整员工浮动工资、固定工资、福利待遇等来实现。^①

考核结果运用于个人发展方面，将考核结果反馈给个人，考核者同时还指出其工作的优点、缺点，使员工改进工作有了依据和目标。在组织目标的前提下，员工不断提高工作能力，开发自身潜能，不断改进和优化工作，这同时也有助于个人职业目标的实现，有助于个人职业生涯发展。

绩效管理的基本流程是确定企业战略目标和阶段性（年度）经营目标，然后将企业目标分解到下属组织或部门，部门再将本部门目标分解到个人，然后再通过各级主管对下属员工的绩效跟踪和辅导，并不断提出工作改进计划，提高工作业绩，实现职业生涯的辉煌，在绩效管理过程中经营检讨、考核者与被考核者的沟通、目标与计划调整、员工行为标准的明晰都是绩效管理必不可少的手段和方法。

带格式的：标题 2

删除的内容：1.1

2.2 几种主要绩效管理的方法

1. 平衡计分卡 (Balanced Scorecard, BSC)

^① 彭剑锋，《基于能力的人力资源管理》，中国人民大学出版社，2003年3月，P45

删除的内容：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库